الاتصالات الإدارية وأهميتها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - التوصيات والمتطلبات

د. نوري منير بارك نعيمة بوزيان الرحماني هاجر

m_ndz@yahoo.fr

مقدمة:

يعيش المجتمع اليوم في عالم تتغير ملامحه على الدوام، ولقد فاقت التغيرات التي يمر بها المجتمع خيال الكل، مما لا يمنعنا من التعرف على حقيقة التغيير الذي يشهده المجتمع في هذه الأيام والذي أثّر على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لتكامل الإدارة و تماسكها.

بذلك تكون وفّرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح، من مقومات الإدارة الحديثة وحركتها التي ترتكز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ظهرت حديثا في أعقاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورها و ازدادت أهميتها في الستّينات من هذا القرن، إذ تغيرت طبيعة الإدارة نتيجة هذا التغير السريع، حيث كان الافتراض في السابق أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها، ووضع القواعد واللّوائح لكي يسيروا عليها ، وتصميم "هرمية " من أعلى إلى أسفل للسيطرة ووضع ضوابط رقابية، والتفتيش لضمان التنفيذ.

في حين أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استشارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الإبتكارية .... والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة تعطيهم سلطات واسعة للتكثيف مع الظروف المعاصرة.

إن الهدف من هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكّد بقدر الإمكان، وذلك خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات.

أولا/ ماهية الاتصال الإداري:

1- مفهوم الاتصال الإداري:

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر. [1]

[1] الدكتور/ علي السلمي -إدارة الموارد البشرية – مكتبة الإدارة الجديدة –غريب –الفجالة –1996 .(ص.321)

ولا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه:

- تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة[2] .
- الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات

لكن عرّف **"كونتز"** وزملائه (**koontz et all**) فنّ الاتصال على أنه:

" إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)"[3] .

أما ما "مكفارلاند" (**Macfarland**) فعرّف الاتصال بالصورة التالية:

" الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد........"[4]

تستخدم كلمة الاتصال بمعاني متعددة تتدرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الاتصال التكنولوجية، بل وحتى وسائل المواصلات المتقدمة والمتطورة . ويؤكد ذلك أيضا على أن الاتصال يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات، أي عندما يتبادلون الرسائل فيما بينهم.[5]

يعرف الاتصال في إطار علالإجتماع بأنه :"عملية تفاعل بين طرفين، وضرورة من ضرورات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الإجتماعي."[6]

تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل"[7]، كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام[8].

---

[2] Gary ,Bessier organisation theary:intergrating structure and behavion engle wood chiffs . n.j.prestice,Hall, inc . 1980 –P . 89

[3] H.Koontz et all, cit, P. 688

[4] D. Macfarland, po. Cit. P 566

[5] د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، **أبعاد العملية الإتصالية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10

[6] د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي المرجع سابق ص 11.

[7] صلاح الشنواني – التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مؤسسة شباب الجامعة 1997- الإسكندرية- ص 258

[8] موسى طه الحجلوني- إدارة المعلومات والسجلات الطبية – إدارة الاعمال 1989 – عمان طبعة 1 – ص 56

من هذا يمكننا الوصول إلى تعريف مبسط للاتصال على أنه: "كشف العناصر الضـــرورية والدقيقة التي لها من خلال علاقة المؤسسة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال، الموظفين،.....) والخارجية (الموردين، الزبائن، البنوك.......)[9].

وعليه تشتمل عملية الاتصال على أربعة عناصر أساسية هي[10]:

المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة.

المرسل إليه: وهو الجهة التي تستقبل الرسالة.

الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.

قناة الرسالة: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

2- أهمية الاتصالات الإدارية

إذا كان الاتصال هامًا في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها. إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول عبد الباقي ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمه إنها مشكلة اتصال. لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا جرينبرج و بارون أن الاتصالات هي الغراء و الصمغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها. يقول تشستر برنارد **Cheaster Bernard** رئيس شركة نيوجرسي بل للهاتف **New Jersey Bell Telephone** الأسبق كما أشارا جرينبرج و بارون إن هيكل المنظمة و انتشارها و مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. و لا يرى جرينبرج و بارون أن هناك مبالغة في عبارة تشستر برنارد إذا ما علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات. و يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيًا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعّال. أيضًا كما أوضح حمود إن التطور و النمو الكبير في المنظمات و اتساع أنشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. أيضًا يقول قوته و دياب "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على

---

9 Stratégie d'entreprise et communication/ Dunod, Paris 1992- P.9

10 د.قضبل دليو : الاتصال. دار الفجر للنشر 2003 ص 55.

إنتاجية المنظمة". لذا لا يمكننا كما أورد الهواري تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم. لذلك تقول المنجي أن للاتصال دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم و تخطيط و رقابة وتنسيق و اتخاذ قرار و لا عجب أن تعود أغلب المشكلات في المنظمات إلى سوء ممارسة الاتصالات الإدارية بين الإدارة و العاملين. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية الاتصال الإدارية في المنظمات و بالأخص مع كبر حجم المنظمات و بعدها عن بعضها البعض (مثل الشركات الإقليمية و المتعددة الجنسيات) فالاتصال هو عصب العمليات الإدارية و متطلب حتمي لأي تنظيم. أيضًا يتضح لنا أن الاتصالات الإدارية لا بد لها من قوانين و مبادئ تحكمها لتسييرها بفعالية في الاتجاه الصحيح و تحقيق فاعليتها. أيضًا يتضح لنا أنه متى ما كان الاتصال واضحًا و يسّهل انسياب المعلومات داخل قنوات التنظيم فإن ذلك يساعد على كفاءة الأداء في التنظيم.

3- أهداف الاتصال:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين[11].

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:[12]

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

4- معوقات الاتصال الإداري:

إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهّل عليهم معرفة هذه المعوقات و بالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال و من هذه المعوقات الآتي[13]:

---

11 R. Trewatha and M. New port . op. Ct, P. 322

12 الدكتور محمد محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- ص 43

13 http://arama1.com/vb/showthread.php?t=2598

1. **معوقات شخصية:** مثل عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار ألفاظ مبهمة كما أوردا آل علي و الموسوي و غلبة الغموض و عدم إصغاء العاملين و اختلاف قدراتهم و مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

2. **معوقات تنظيمية:** مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية كما يقول الشيخ التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة, أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي كما يشير حمود يؤدي إلى وضوح الاختصاصات و الصلاحيات ، أيضًا غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

3. **معوقات بيئية:** إن درجة الحرارة و الإضاءة و سوء التهوية و وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال. و يضيف آخرون أن الاستماع الفعّال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية أن الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال و يؤدي للتوتر.

4. **معوقات نفسية اجتماعية:** مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة, و قد أوصت المنجي في دراستها الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) على ضرورة تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية و ذلك لرفع الحواجز النفسية و الاجتماعية بين المديرين و العاملين لتحقيق أهداف الاتصال. من خلال ما تقدم يتضح لنا أنه متى ما انتهجت المنظمات إلى تدعيم العلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العاملين و خلق جو ودي قيمي بين العاملين و المديرين فإن ذلك مؤداه إلى تحسين قنوات الاتصال بها و تعزيز فرص تحقيق أهدافها.

ثانيا/– ماهية عملية اتخاذ القرار:

إن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن

غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي[14]:

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذا ما أكده "**سيمون**" في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد......" [15]
- أنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة.
- أنها عملية مقيّدة تتسم بالبطء أحيانا.
- أنها عملية معقدة وصعبة.

1- تعريف عملية اتخاذ القرار الاداري:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري عند "**تتنباوم وزملائه**" [16](**Tannenbawn, Weschler and Massarik**) يعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية..........".ويعرفه – بعض كتاب الإدارة العرب[17] "بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ". وقد ذهب لنفس التعريف **علي السلمي**[18].

---

[14] نواف كنعان- اتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره- ص 87

[15] H.Simon, the New science of management decision, the Macmillan co, New York 1960 P.1

[16] R . Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik, « leadership and organisation Abhavioral science approch » (M.C Graufill boouk co-NewYork) 1961. P 267

[17] راجع في ذلك: محمد تيس ود/ ابراهيم درويش (المشكلة الإدارية وصناعة القرار) الهيئة المصرية للكتاب القاهرة 1975 ص 201

[18] راجع في ذلك: د/ علي السلمي "الإدارة العلمية" دار المعارف بمصر القاهرة عام 1970 ص191

- ويحدد **برنارد**[19] مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر ....".

يعد اتخاذ القرار من أهم مراحل القرار ، وليس مرادفا لصنع القرار ، فمرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة ، ومن ثم فإن اتخاذ القرار يعتبر أحد مراحل صنع القرار ، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها .

يرى ليفيم وهو **Lipham& Hoeh** أنه : اختيار بديل من بديلين أو أكثر ، لأنه إذا لم يوجد في الموقف إلا بديل واحد ، فلن يكون هناك قرار يتخذ ، وذلك لعدم وجود مجال للاختيار .

كما يعرفه ماركس Marks وآخرون أنه : تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة

ويعرفه نيجرو **Nigro** بأنه : الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويرى يس ودرويش أنه : مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها .

ويرى علاقي أن اتخاذ القرار هو : الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل .

ويشير بوللي **Polley** وآخرون إلى أن إدراك عملية اتخاذ القرار يتضمن : معرفة المشكلة أو الموضوع وتكوين البدائل المتعلقة، والحصول على المعلومات ، ودمج وتحليل المعلومات ودراسة البدائل وتعديلها ، واختيار البديل المناسب والعمل إداريا على إقراره .

2- أنواع القرارات الإدارية :[20]

وتتمثل فيما يلي:

1. **القرارات التقليدية:**وتتمثل فيما يلي:

أ ــ **القرارات التنفيذية:**وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى.وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب ــ **القرارات التكتيكية:**وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

---

[19] Chester Barnard « the function of the excutive », (Harvard University press combridje- 1964- P. 190

[20] http://faculty.ksu.edu.sa/24936/DocLib3/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.doc

2. **القرارات غير التقليدية:** وتتمثل فيما يلي:

أ ــ **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير ــ متخذ القرار ــ بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير ــ متخذ القرار ــ لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعًا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب ــ **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

3- مراحل اتخاذ القرارات:[21]

وتتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة:ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات :إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها:

---

[21] المرجع السابق

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ـــ متخذ القرار ـــ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

ـــ وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:ـــ

- · تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- · اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- · قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- · درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- · درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- · مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.
- · القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- · المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- · كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

- ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

ثالثا/ أهمية الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة:

إن أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة الاقتصادية ضرورة لتنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذيـــة في تطبيق سياسة ونظام الاتصال الإداري ، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة الاقتصادية، وربط المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع الذي تعيش فيه، كما تقوم أيضاً بتقصي مشكلات الاتصال الإداري ومعوقاته في مواقع التنفيذ، والوقوف على نقاط الضعف في وسائل خطوط الاتصال، والتقدم بالاقتراحات للتغلب عليها وتقويم النتائج.[22]

عملية اتخاذ القرار هي أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً, بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تتسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار لوحده وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذه ... حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار, بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين, وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي, أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة. [23]

إن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفر عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيـــار أحدهما بناءً على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيـــار البـــديل المناسب .

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرار الإداري وجودته تعمـــد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة) .

---

[22] ناصر عبدالله ناصر المعيلي، أهمية الاتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية،http://doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18_jt_2.doc

[23] , خليل سيباني ' المدير الفعّال, دار الراتب الجامعية, ص 11

فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات لتنفيذه جيداً

التوصيات والمتطلبات:

ولكي يلقى الاتصال الإداري أهمية كبيرة لدى المؤسسات الاقتصادية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات و المتطلبات كالآتي:

1. العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
2. تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذى تلعبه كحلقة وصل لشرح الرسائل للمستويات الدنيا.
3. العمل على إظهار الود والاحترام للمرؤوسين.
4. الاستماع والإصغاء للمرؤوسين.
5. محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال.
6. العمل على الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز ما هو مطلوب من أعمال.
7. محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها معهم وعمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
8. إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
9. التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم ومتابعة توصيلهم للمعلومات.
10. تشجع الاجتماعات التنسيقية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد.

المراجع والهوامش:

1- الدكتور/ علي السلمي -إدارة الموارد البشرية – مكتبة الإدارة الجديدة –غريب –الفجالة – 1996 .(ص.321)

2- Gary ,Bessier organisation theary:intergrating structure and behavion engle wood chiffs . n.j.prestice,Hall, inc . 1980 –P . 89

3- H.Koontz et all, cit, P. 688

4- D. Macfarland, po. Cit. P 566

5- د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، **أبعاد العملية الإتصالية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10

6- د.سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي المرجع سابق ص 11.

7- صلاح الشنواني – التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال- مؤسسة شباب الجامعة 1997- الإسكندرية- ص 258

8- موسى طه الحجلوني- إدارة المعلومات والسجلات الطبية – إدارة الاعمال 1989 – عمان طبعة 1 – ص 56

9- Stratégie d'entreprise et communication/ Dunod, Paris 1992 P.9

10- د.قضبل دليو : الاتصال. دار الفجر للنشر 2003 ص 55.

11- R. Trewatha and M. New port . op. Ct, P. 322

12- الدكتور محمد محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- ص 43

13- http://arama1.com/vb/showthread.php?t=2598

14- نواف كنعان- اتخاذ القرارات الإدارية- مرجع سبق ذكره- ص 87

15- H.Simon, the New science of management decision, the Macmillan co, New York 1960 P.1

16- R . Tannenbawn, R. Weshler and F.Massarik, « leadership and organisation Abhavioral science approch » (M.C Graufill boouk co-NewYork) 1961. P 267

17- محمد تيس ود/ ابراهيم درويش (المشكلة الإدارية وصناعة القرار) الهيئة المصرية للكتاب القاهرة 1975 ص 201

18- د/ علي السلمي "الإدارة العلمية" دار المعارف .بمصر القاهرة عام 1970 ص191

19- Chester Barnard « the function of the excutive », (Harvard University press combridje- 1964- P. 190

20- http://faculty.ksu.edu.sa/24936/DocLib3/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0%20%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.doc

21- المرجع السابق

22- ناصر عبدالله ناصر المعيلي، أهمية الاتصالات الإدارية على تنمية الموارد البشرية، http://doc.abhatoo.net.ma/IMG/doc/18_jt_2.doc

23- خليل سيباني ، المدير الفعّال, دار الراتب الجامعية, ص 11